

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE CARGOS, CARREIRA E SALÁRIOS PARA UMA EMPRESA DE
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Autor: WAGNER GREGÓRIO

**Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado ao Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, para obtenção do
título de Especialista em
Administração de Pessoas.**

Orientador: Joel Souza e Silva

CURITIBA

2009

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado força e a oportunidade para realizar este trabalho e tudo o que tenho na vida, entre os quais os nossos bens mais preciosos que são: minha família e meus amigos(as).

A minha esposa Flávia, pela paciência e compartilhamento.

A todos os Professores, que ajudaram de alguma forma, em especial ao Professor Joel Souza e Silva, pelas orientações, generosidade e atenção.

A UFPR - Universidade Federal do Paraná, veículo da realização de uma das minhas metas pessoais.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, agradeço sensibilizado pela ajuda, apoio e valiosa colaboração prestada.

A todos, o meu muito obrigado!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VI
RESUMO	VII
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
1.3 JUSTIFICATIVA	2
1.4 METODOLOGIA	2
2 REVISÃO TEÓRICA-EMPIRICA	4
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	4
2.2 REMUNERAÇÃO	7
2.3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS	9
2.4 AVALIAÇÃO DE CARGOS	11
2.5 PESQUISA SALARIAL	12
2.6 ESTRUTURA SALARIAL	13
2.7 CARREIRA	13
3 DADOS DA EMPRESA	14
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	14
3.2 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	14
3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	14
3.4 DIAGNÓSTICO DA SITUALÇÃO	15
4 PROPOSTAS	17
4.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	17
4.2 AVALIAÇÃO DOS CARGOS	49
4.2.1 Limite dos Pontos	49
4.2.2 Fatores da Avaliação e a sua Importância	49
4.2.3 Fatores da Avaliação e os seus Pontos	49
4.2.4 Pontuação por Cargo	53
4.3 PESQUISA DE MERCADO	54
4.4 ESTRUTURA SALARIAL	55
4.4.1 Curva de Referência	56
4.4.2 Amplitude das Faixas dos Graus	56
4.4.3 Ponto Mínimo, Máximo e Médio dos Graus	57

4.4.4 Salário Médio dos Graus	57
4.4.5 Faixa Salarial.....	58
4.4.6 Tabela Salarial	59
4.5 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	60
4.5.1 Admissão.....	60
4.5.2 Alteração, Extinção e Criação de Cargo	60
4.5.3 Aumentos Salariais	60
4.5.4 Tabela Salarial	62
4.5.5 Benefícios.....	63
4.6 IMPLANTAÇÃO	64
5 CONCLUSÃO	66
REFERÊNCIAS	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.....	5
Figura 2 – Etapas para a implantação do plano administração cargos e salários ...	8
Figura 3 – Descrição de cargos	10
Figura 4 – Organograma.....	15

RESUMO

As pessoas representam o elemento de maior valia, dentro da configuração de uma empresa, elas tem a capacidade de desenvolver e manter seus empregos e as organizações tem a capacidade de desenvolver e utilizar as habilidades das pessoas. Baseando-se nestes fatos este estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica em diferentes autores com um estudo de caso no ambiente de trabalho através de observações, tendo como objetivo principal a elaboração de uma proposta de plano de cargos, carreira e salários para uma construtora.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos, Remuneração, Cargos e Carreira.

1 INTRODUÇÃO

Quando refletimos sobre Cargo, Carreira e Salários é preciso considerar as pessoas e as organizações, juntamente com suas respectivas estratégias, pois um depende do outro para atingir os seus objetivos.

Os profissionais da área de recursos humanos são responsáveis por auxiliar o balanceamento dos interesses individuais e organizacionais, ou seja, fazer uma junção dos termos empregabilidade com empresabilidade em um mesmo ambiente, demonstrando assim que as pessoas têm a capacidade de desenvolver e manter seus empregos e as organizações tem a capacidade de desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas das pessoas.

Sendo assim, neste trabalho busca-se responder, em relação a uma empresa de construção civil, às seguintes questões: Como formalizar as descrições dos cargos?; Como desenvolver um plano de carreira?; Como elaborar um plano salários?

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano de cargos, carreira e salários para uma empresa do setor da construção civil, com a finalidade de contribuir para equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos de seus funcionários.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Elaborar as descrições de cargos de uma empresa de construção civil;
- Desenvolver um plano de carreira para os funcionários de uma empresa de construção civil;
- Propor um plano de salários para uma empresa de construção civil.

1.3 JUSTIFICATIVA

As constantes mudanças, no ambiente interno e externo das empresas, exigem que as mesmas invistam no seu capital mais valioso, que são as pessoas, com o objetivo de possuir funcionários capacitados e alinhados com suas estratégias. Pois, o desempenho das empresas depende essencialmente da competência das pessoas que a compõe.

Neste estudo de caso, verificou-se a necessidade da empresa em organizar a sua estrutura, para o melhor aproveitamento de seu capital humano, sendo necessário a elaboração de um plano de cargos, carreira e salários, para que a mesma possa atingir os seus objetivos. É fundamental para esta estruturação a definição e formalização das descrições de cargos, pois somente com as definições dos cargos as empresas poderão ter o mínimo de condições para iniciar os processos de contratações, promoções, avaliações, remuneração, entre outros, de forma adequada. O plano de carreira faz-se necessário para que possibilitem aos funcionários e a empresa: maior transparência nos critérios de promoções, estabelecimento de expectativas de desenvolvimento de carreira, definições de estratégias de carreiras, entre outras. Por sua vez, será necessário uma proposta de um plano de salários, visando atender as necessidades de seus funcionários, criando condições de manter os mesmos na empresa, de forma que eles possam melhorar o seu desempenho individual, conseqüentemente melhorando os resultados organizacionais. Sendo assim, para o aluno permitirá colocar em prática os conceitos e técnicas aprendidas no curso.

1.4 METODOLOGIA

Inicialmente será realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de dar subsídio teórico, para a realização deste trabalho.

O tipo de pesquisa é um estudo de caso, sendo uma abordagem quantitativa no que se refere à coleta de dados, porém qualitativa por trabalhar com o universo de significados, valores, atitudes dos participantes.

O levantamento de dados para elaboração das descrições de funções, serão realizadas entrevistas individuais com os funcionários, propiciando o auxílio na

identificação das características dos cargos. Após, os dados coletados serão ordenados e apresentados aos encarregados dos respectivos setores, para sua análise e eventual complementação.

Para a avaliação dos cargos será formado um comitê, composto por gerentes e encarregados de cada setor, o qual será responsável pela definição dos pontos, fatores de avaliação e sua importância, a pontuação dos cargos e a aprovação da proposta do plano de cargos, carreira e salários.

A amostra da pesquisa será realizada com os funcionários do setor administrativo e de uma obra específica, ambos situados no município de Curitiba, no Estado do Paraná. Este trabalho se limitará apenas em elaborar uma proposta para a empresa.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Os recursos humanos de uma organização “[...] são a chave para o sucesso, e que as organizações se perpetuam ou acabam em função da qualidade do trabalho e das decisões tomadas pelas pessoas que nelas atuam” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 499).

Na visão de CHIAVENATO (1999), o contexto de Gestão de Pessoas abrange as pessoas e organizações, as quais mesmo com diferentes objetivos, como podemos verificar na figura 1, estão intimamente ligadas, já que as organizações dependem das pessoas para atingir os objetivos organizacionais e as pessoas dependem das organizações para atingir os seus objetivos pessoais, formando assim um acordo duradouro.

“[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas pelo meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para mostrar, de um lado, a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros” (CHIAVENATO, 1999, p.5).

<i>Objetivos Organizacionais</i>	<i>Objetivos Individuais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência • Crescimento Sustentado • Lucratividade • Produtividade • Qualidade no Produtos/Serviços • Redução de Custos • Participação no Mercado • Novos Mercados • Novos Clientes • Competitividade • Imagem no Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores Salários • Melhores Benefícios • Estabilidade no Emprego • Segurança no Trabalho • Qualidade de Vida no Trabalho • Satisfação no Trabalho • Consideração e Respeito • Oportunidade de Crescimento • Liberdade para Trabalhar • Liderança Liberal • Orgulho da Organização

Figura 1: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Fonte: Chiavenato (1999, p.5)

Para MILKOVICH e BOUDREAU (2000) os recursos humanos é de essencial importância para a empresa, pois são “[...] as pessoas que planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiro e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. (p. 19)”.

“Por administração de recursos humanos (ADMINISTRAÇÃO DE RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 19). Para os autores a Administração de RH são programas criados e gerenciados para que contribua-se no alcance dos objetivos inicialmente estabelecidos pela organização, e que identificam quatro grandes categorias de atividades: *staffing*, desenvolvimento, recompensa e relações trabalhistas para a referida área.

Segundo ROBBINS e COULTER (1998), todos os administradores, ou seja, das mais diversas áreas estão envolvidos com a administração de recursos humanos, pois sejam nas pequenas ou grandes empresas eles freqüentemente estão envolvidos no recrutamento de candidatos a empregos, análise de currículos, entrevistas de candidatos, adaptação de novos empregados, avaliação de desempenho, treinamentos, aconselhamentos sobre as carreiras dos funcionários, entre outros. “Quer a organização tenha ou não um departamento formal de

recursos humanos, todos os administradores estão envolvidos em decisões de recursos humanos na sua área” (ROBBINS e COULTER, 1998, p.238).

CHIAVENATO (1999) relata que a Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH), sendo o segundo termo o mais comum, é uma área bastante sensível, e a mesma é contingencial e situacional, devido depender de algumas variáveis como por exemplo: a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada e os processos internos. A ARH está ligada as quatro funções do Administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar, já que ela refere-se também às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, sendo que o referido autor acredita que às políticas e práticas podem ser divididas em seis processos, os quais são: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, os quais estão inter-relacionados e interdependentes, devido suas interações fazer com que qualquer alteração ocorrida provoque influências sobre as demais, aos quais realimentarão novas influências nos outros, e assim por diante.

Complementa ainda CHIAVENATO (1999) que os objetivos da Gestão de Pessoas são vários, mas deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar as mudanças e manter políticas éticas e comportamento socialmente-responsável.

Os profissionais de recursos humanos na abordagem de MILKOVICH e BOUDREAU (2000), precisam de no mínimo possuir três competências básicas:

- “Conhecimento do negócio, que inclui o entendimento dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais;
- Fornecimento das práticas de RH, que inclui a capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de RH, tais como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relações com os empregados e comunicação;
- Administração da mudança, que reflete a capacidade de fazer acontecer a mudança (construir relacionamentos, gerenciar dados, conduzir e influenciar), e entender quais as mudanças necessárias (inovação e criatividade)” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p.504).

2.2 REMUNERAÇÃO

“A razão de ter um sistema de recompensas eficaz é atrair e reter indivíduos talentosos e competentes que podem ajudar a organização a cumprir sua missão e seus objetivos” (ROBBINS e COULTER, 1998, p.253). Segundo os autores um sistema de salários pode possuir diferentes componentes, os principais tipos são: salários-base, adicionais salariais, incentivos financeiros e benefícios e serviços. Os principais fatores que provocam as diferenças salariais e de benefícios para os diversos empregados são as seguintes: tipo de trabalho desempenhado pelo empregado, tipo de negócio no qual a organização está, intensividade em capital ou trabalho, filosofia da administração, localização geográfica, lucratividade da empresa, tamanho da empresa, tempo de casa do empregado e o seu desempenho.

Remuneração é o retorno financeiro e os benefícios são serviços tangíveis que os empregados ganham na relação de trabalho como parte do pagamento, no entendimento de MILKOVICH e BOUDREAU (2000). Os objetivos dos sistemas de pagamento são vários, entre eles: “1. Melhorar a produtividade e a satisfação do cliente; 2. Controlar os custos; 3. Tratar os empregados com justiça; 4. Atender às exigências legais; 5. Aperfeiçoar o desempenho individual ou de equipe” (MILKOVICH e NEWMAN, 1996, apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.382).

As políticas de pagamento devem ser escolhidas para contribuir no atingimento dos objetivos do sistema de remuneração, para o mesmo ser eficaz. Os assuntos relevantes para o sistema de remuneração segundo MILKOVICH e BOUDREAU (2000, p. 32) é “a situação da organização em relação a seus concorrentes, a garantia de diferenças salariais justas entre os empregados e a decisão sobre se o aumento dos ganhos deve basear-se no desempenho dos indivíduos, das equipes ou no desempenho de toda a empresa”.

CHIAVENATO (1999) acredita que as empresas estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas contribuam satisfatoriamente para com os objetivos organizacionais, daí, decorre o conceito de remuneração total, a qual está dividida em três partes principais: Remuneração básica (salário mensal ou salário por hora); Incentivos salariais (bônus, participação nos resultados e etc.) e Benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas e etc.). O autor oferece o conceito dos três tipos de salário, a saber:

“O salário por unidade de tempo é pago de acordo como o tempo que o trabalhador fica à disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Por esta razão os empregados são denominados horistas ou mensalistas.

O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados).

O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: o empregado está sujeito a uma jornada de trabalho, ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas” (CHIAVENATO, 1999, p. 224).

Para PONTES (2002), associando a teoria de *Maslow* e a teoria de *Herzberg* à questão de salário, fica o entendimento que o salário somente não gera motivação, pois desta forma ele é apenas um pagamento justo pelo trabalho. Porém, sem o salário os fatores motivadores perderão seu poder de satisfazer as necessidades, porque para o empregado é de suma importância a relação entre esses elementos. O autor ainda esclarece que o salário deve ser visto como função agregada de motivação, portanto no anseio das empresas em equilibrar os objetivos organizacionais e pessoais, as mesmas devem utilizar o salário como um instrumento a mais na compatibilização destes objetivos.

Diante disso, PONTES (2002) define, conforme figura 2, etapas para a implantação de um plano de administração de cargos e salários, afirmando que tem que existir planos adequados de Recursos Humanos para que haja um ambiente motivador. “O plano básico, o carro-chefe, é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam.”(PONTES, 2002, p.27)

PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação do plano ao colaboradores
ANÁLISE DOS CARGOS	Coleta de dados Descrição dos cargos Especificação dos cargos Titulação dos cargos Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais Catálogo de cargos
AValiação DOS CARGOS	Escolha de cargos-chave Formação do Comitê de avaliação

	Escolha do método de avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos
PESQUISA SALARIAL	Escolha dos cargos Escolha das empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação de dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
ESTRUTURA SALARIAL	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
POLÍTICA SALARIAL	Salário de admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração(salário+benefícios)
CARREIRAS PROFISSIONAIS	Sucessão de cargos Divulgação das carreiras ao colaboradores Definição do planejamento de recursos humanos Programa de desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento

Figura 2: Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários
Fonte: Adaptação de PONTES (2002, p. 32 e 33)

2.3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

Para CARVALHO e NASCIMENTO (1999) a maioria das organizações, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. A descrição de cargo é o registro das funções, digo registro do conjunto de atividades que cada indivíduo executa na instituição, tarefas e responsabilidades, de forma organizada, e atribuídas a uma ou mais pessoas. Para a elaboração da descrição de cargos devem ser respondidas algumas questões conforme a figura 3, na qual a ação fornece subsídios para a titulação do cargo. O

processo é o método ou técnica aplicado na execução e que serve para avaliar o quanto de habilidade, de responsabilidade e de inconveniência o cargo exige do ocupante; e a finalidade é a razão de ser da atividade, mostrando a importância da ação e sua abrangência no ambiente da empresa.

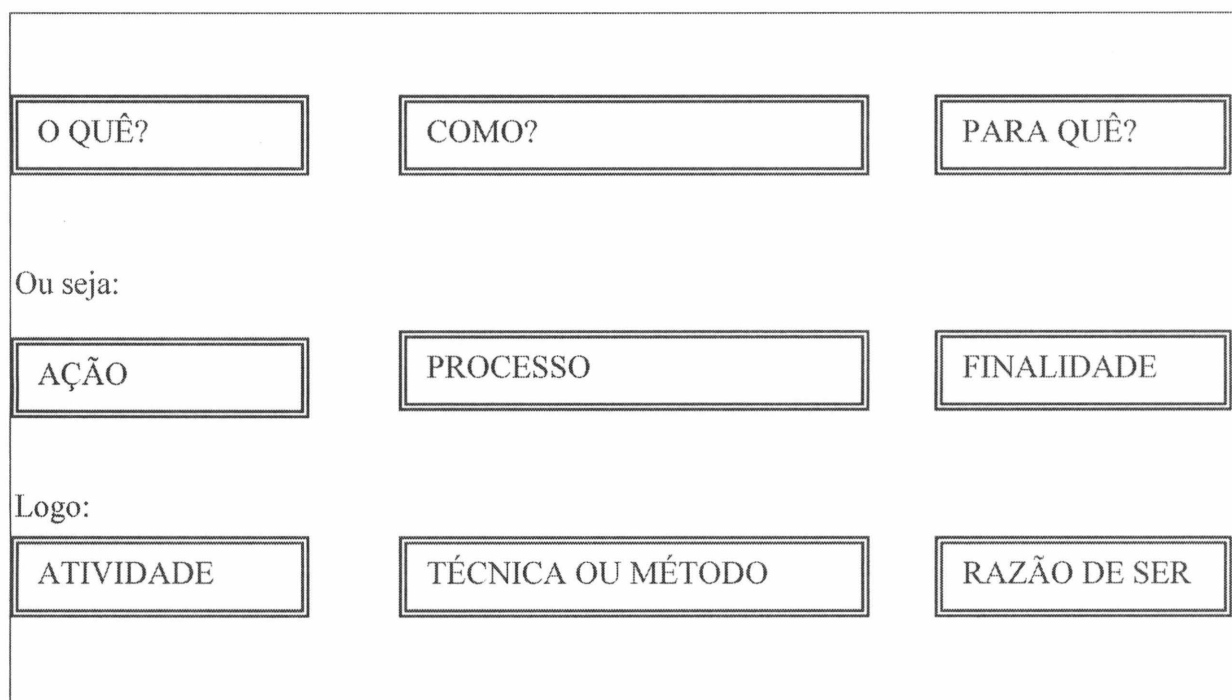


Figura 3: Descrição de Cargos

Fonte: Adaptação de Carvalho; Nascimento (1999, p. 25)

CARVALHO e NASCIMENTO (1999) entendem que devido à divisão do trabalho e a conseqüente especialização funcional, as necessidades básicas de recursos humanos para a organização, tanto em quantidade, quanto em qualidade, são estabelecidas através de um esquema de descrições e especificações de cargos. As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante.

“Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora a descrição e a análise de cargos sejam intimamente relacionadas, a diferença é que, enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito” (CHIAVENATO, 1999, p. 177).

GIL (2001) entende que a partir do desenvolvimento da análise de cargos, derivam-se a descrição e especificação de cargos. O mesmo defende que a análise de cargo é o estudo para obter informações sobre o cargo, a descrição de cargo é a descrição das tarefas e atribuições de um cargo e a especificação de cargo é a descrição dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas e atribuições do cargo.

Os objetivos da descrição e análise de cargos na visão de CHIAVENATO (1999), é fornecer subsídio ao recrutamento e à seleção de pessoas, material para o treinamento, base para a avaliação e classificação de cargos, contribuir na avaliação do desempenho, ser base para programas de higiene e segurança e ser um guia para o gerente.

Segundo CARVALHO (1989) algumas das vantagens da análise e descrição de cargos são as seguintes: maior facilidade de adaptação do titular do cargo às tarefas a ser executadas, contribui para a padronização da terminologia de organização do trabalho utilizada pela empresa, contribui nas tarefas de recrutar e selecionar pessoas e permite uma melhor avaliação de desempenho do funcionário.

2.4 AVALIAÇÃO DE CARGOS

PONTES (2002), entende que para estabelecer uma hierarquia entre os cargos e o valor relativo dos mesmos, é necessário um processo de avaliação para que sejam analisados, comparados e ordenados visando estabelecer uma estrutura salarial, a qual determinará os salários.

PONTES (2002) cita alguns métodos de avaliação de cargos divididos em não quantitativos e quantitativos. Os métodos não quantitativos são os de escalonamento e de graus predeterminados, sendo considerados de fácil aplicação, mas por causa da subjetividade da avaliação poderá não haver um resultado de boa qualidade. Já os métodos quantitativos, que são os de pontos e de comparação de fatores, são mais complexos ocasionando um maior custo na implantação, porém são mais aceitos pelos empregados, devido permitirem uma maior precisão e objetividade. Ressalta que o método por pontos: "É o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são aceitos pelos colaboradores." (PONTES, 2002, p. 183)

Para GIL (2001), os métodos de avaliação de cargos dividem-se em qualitativos e quantitativos, sendo o primeiro de fácil aplicação e não precisos, já o segundo são mais complexos e de maior precisão e objetividade.

“São dois os métodos quantitativos mais utilizados: o de avaliação por ordenamento e o de avaliação por categorias predeterminadas. Há muitos métodos quantitativos. Os mais conhecidos são o de avaliação por pontos e avaliação por comparação de fatores. Destes dois, que são considerados os clássicos, derivam muitos outros, tais como os métodos Hay, Hoyler, e da Curva da maturidade” (GIL, 2001, p. 184).

O método que as empresas brasileiras mais utilizam, segundo GIL (2001), é o de avaliação por pontos, onde “consiste basicamente em comparar as descrições e especificações dos diversos cargos com modelos predeterminados, a fim de atribuir a cada cargo certo número de pontos.” (GIL, 2001, p. 188)

“No desenvolvimento desse método são observados os seguintes procedimentos:

- a) selecionar os cargos a serem avaliados;
- b) determinar os fatores de avaliação;
- c) graduar os fatores de avaliação;
- d) ponderar os fatores e atribuir pontos aos graus de acordo com a importância relativa do cargo na organização.” (GIL, 2001, p. 188).

2.5 PESQUISA SALARIAL

Para PONTES (2002), a pesquisa salarial deve conter a coleta de dados, o tratamento estatístico e análise de dados, para subsidiar as tomadas de decisões. Sendo, que para a elaboração da pesquisa salarial a organização deve selecionar os cargos a serem pesquisados, selecionar as empresas participantes, coletar os dados, tabular os dados, analisar o resultados e apresentar um relatório as participantes.

No entendimento de PRADO JUNIOR (1995), para a elaboração de uma pesquisa salarial deve ser obedecida as seguintes etapas: definição dos cargos que serão pesquisados, definição das empresas que serão convidadas, preparação da coleta de informações, convite às empresas, planejamento das visitas às empresas, comparação dos cargos, coleta das informações, digitação das informações, eliminação de dúvidas, ajustes das informações, triagem das informações, tabulação das informações, interpretação e análise dos resultados, tabulação para as

empresas participantes, relatório para validação do manual de avaliação e relatório sobre práticas e políticas de recursos humanos.

2.6 ESTRUTURA SALARIAL

No entendimento de PONTES (2002), para a elaboração da estrutura salarial para o método de avaliação de cargos por pontos, requer: cálculo do ajustamento da curva de referência; determinação do número de graus do plano, cálculo do salário médio no ponto médio dos graus, cálculo da faixa salarial e o enquadramento dos cargos nos graus.

2.7 CARREIRA

PONTES (2002), entende que a empresa é a responsável pela elaboração de um plano de carreira, onde estabeleça a possibilidade de desenvolvimento do funcionário na empresa, porém cabe a ele a decisão de qual caminho a seguir. Acrescenta ainda que o desenvolvimento do funcionário é o resultado da disposição do mesmo em qualificar-se e oportunidades que lhe são ofertadas.

3 DADOS DA EMPRESA

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo deste trabalho, foi fundada em 1991, enquadrando-se no ramo da Indústria da Construção Civil, responsável por construções e incorporações de edifícios residenciais, comerciais e industriais. Além de obras de incorporações, a empresa também se destaca na prestação de serviços de execução de obras as esferas do Poder Público (Governos municipais, estaduais e federais). Desde o ano de 2005, a sua matriz está localizada em Curitiba, no Estado do Paraná, e atualmente tem aproximadamente 300 funcionários, trabalhando nas obras dos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo. No ano de 2008 o faturamento da empresa foi de aproximadamente 45 milhões.

3.2 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Executar obras de engenharia civil, com qualidade e rentabilidade.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A maneira como a organização apresenta-se, em termos de linha hierárquica de autoridade (tomada de decisão), as funções desempenhadas por cada pessoa, as normas e/ou regulamentos, a cultura, entre outras variáveis, compõem a estrutura organizacional da empresa.

O esquema da empresa, no qual se assinalam as disposições e inter-relações de suas unidades constitutivas e o limite de suas atribuições, ou seja, o seu organograma conforme a figura 4, que nos fornece uma visão macro da estrutura da referida empresa.

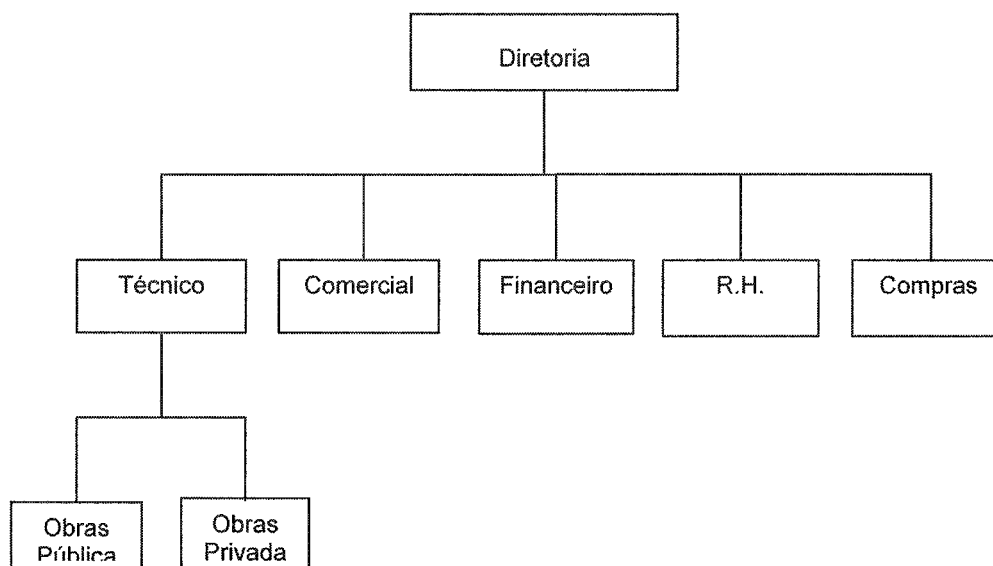


Figura 4: Organograma

Fonte: Documentos internos da empresa

3.4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O principal objetivo da empresa é o de construir obras com rentabilidade, com a máxima pontualidade e qualidade, como forma de satisfazer as necessidades dos clientes e atingir a lucratividade planejada.

A empresa caracteriza por ser uma organização de médio porte e de estrutura familiar. Desta maneira, a tomada de decisão encontra-se centralizada na alta administração, na figura do sócio majoritário e Diretor, o qual é o fundador da empresa e, como tal, agregou à equipe alguns familiares.

É importante ressaltar que a empresa não apresenta nenhum tipo de regulamento interno formal ou mesmo rígido, para o cumprimento das atividades. O que a empresa apresenta são normas gerais quanto ao horário de trabalho, quanto ao nível de desempenho esperado e, entre outros, quanto à necessidade esporádica de estender o expediente de trabalho.

No tocante ao setor de recursos humanos, é centralizado na matriz e composto por um Gerente RH, um Assistente RH e um Auxiliar RH, contando com o auxílio dos Almojarifes nas obras, sendo este último a figura de ligação entre os funcionários operacionais e o setor de recursos humanos. O processo de recrutamento e seleção é executado pelo Gerente RH e os Almojarifes, dependendo da função em questão direciona-se o candidato ao primeiro ou ao segundo.

A empresa não dispõe de planos formais de capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, carreira para os funcionários. Porém, dependendo do desenvolvimento dos funcionários, acompanhados e orientados informalmente, na disposição de algum cargo de maior importância na empresa é feito um remanejamento funcional.

A remuneração dos funcionários de nível operacional é estabelecida conforme a Convenção Coletiva do Trabalho, modificada anualmente. Já para os funcionários administrativos e de nível superior a remuneração é definida de forma individual pela Diretoria. Desta forma, ocorrem entre os funcionários conflitos, dúvidas, desmotivação e etc., devido à falta de um plano formal que estabeleça de maneira clara a forma de remuneração e promoção dos funcionários, dificultando o trabalho da área de recursos humanos na questão de remuneração e entre outras. Portanto, faz-se necessário antes de qualquer outro plano a implantação de um plano de cargos, salários e carreira, sendo este o pilar de sustentação dos outros planos que por ventura sejam implantados posteriormente.

4 PROPOSTAS

Será apresentado no item 4.1 a descrição dos cargos existentes na empresa, sendo um total de vinte e quatro cargos. Na sequência teremos: item 4.2 a avaliação dos cargos, item 4.3 pesquisa de mercado, item 4.4 estrutura salarial, item 4.5 política de remuneração e por último o item 4.6 Implantação.

4.1 DESCRIÇÕES DE CARGOS

A descrição de cargo é o registro do conjunto de atividades e requisitos de cada cargo, a qual neste trabalho foi estruturada da seguinte forma:

- Identificação: indica o nome do cargo e onde o mesmo está lotado;
- Objetivo Final: significa a razão da existência do cargo;
- Subordinação: indica a quem o ocupante do cargo deve reporta-se;
- Principais Atividades: descreve as principais funções do ocupante do cargo;
- Instrução: significa a instrução formal mínima necessário para a função;
- Experiência: significa o tempo mínimo de prática necessário para a função;
- Complexidade: significa o grau de dificuldade inerente ao exercício das funções;
- Iniciativa: define o grau de iniciativa que o cargo requer de seu ocupante para o desempenho de suas funções;
- Supervisão Exercida: significa o grau de responsabilidade em relação à utilização dos recursos humanos;
- Supervisão Recebida: significa o grau de autonomia, em relação a execução das tarefas;
- Responsabilidade por Máquina e/ou Equipamento: significa o grau de responsabilidade pela guarda, manuseio, manutenção de máquinas, instrumentos, ferramentas e equipamentos;
- Responsabilidade por Erros: significa o grau de erros que pode ocorrer no desempenho de suas funções, bem como os transtornos e correções causados pelos mesmos;
- Esforço Físico: significa o grau de fadiga física ao final da jornada diária de trabalho;

- Esforço Mental: significa o grau de esforço mental exigido para o desempenho das funções;
- Condições Ambientais: significa o grau de exposição do ocupante do cargo a condições ambientais consideradas desagradáveis.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Gerente Financeiro

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Financeiro

Objetivo Final:

Gerenciar o setor Financeiro e Administrativo.

Subordinação:

Reportar-se a Diretoria.

Principais Atividades:

1. Gerenciar o setor Financeiro, supervisionando todas as atividades do setor;
2. Gerenciar as contas bancárias da empresa, administrando o fluxo de caixa e aplicações;
3. Autorizar as despesas administrativas, controlando o material de expediente, telefone, internet, cópias e material de limpeza;
4. Analisar o número e custos das reclamações trabalhistas, juntamente com o responsável pelo jurídico e de recursos humanos, para redução das mesmas;
5. Acompanhar os processos, de interesse da Diretoria, protocolados nas instituições públicas e privadas, verificando os andamentos dos mesmos periodicamente;
6. Acompanhar os contratos com as Seguradoras referente a frota da empresa, administrando os vencimentos das apólices, sinistros, vistorias e renovações e/ou novos contratos;
7. Elaborar posição financeira, apresentando semanalmente a Diretoria;
8. Elaborar o relatório financeiro para apuração de resultado por centro de custo, apresentando a Diretoria até o 10º dia do mês subsequente ao movimento;
9. Acompanhar o fechamento da Contabilidade e do Balanço, analisando os índices em conjunto com a Diretoria e o Contador;
10. Coordenar os serviços do Moto Boy, verificando a demanda interna, para organizar os serviços externos;
11. Realizar as compras dos equipamentos de informática e softwares, verificando a necessidade dos usuários, afim de fornecer aos mesmos a ferramenta adequada para realização de suas atividades;
12. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Superior – Completo
Experiência:	Mínimo: 05 anos na área Financeira
Complexidade:	Atividades complexas, exige-se capacidade para analisar e interpretar as diversas situações que ocorrem frequentemente na organização. As tarefas tem um nível de complexidade alto.
Iniciativa:	Necessário um grande nível.
Supervisão Exercida:	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
Supervisão Recebida:	Raramente.

Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possibilidade de erros em que podem resultar em problemas com média dificuldade de correção.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Alto.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:
Nome do Cargo: Assistente Financeiro
Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Financeiro

Objetivo Final:
Realizar atividades de auxílio ao setor financeiro e executar as rotinas do contas a pagar.

Subordinação:
Reportar-se ao Gerente Financeiro.

Principais Atividades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efetuar as programações de pagamentos diversos, lançando no FOX e arquivando os documentos separados por dia de pagamento; 2. Organizar o movimento do contas a pagar diariamente, conferindo através dos documentos se todos os pagamentos do dia estão lançados no FOX; 3. Emitir os cheques para os pagamentos do dia, através do FOX, para assinatura e liberação do Gerente Financeiro ou Diretoria; 4. Organizar os malotes para os bancos, separando os documentos e conferindo a forma de pagamento dos mesmos; 5. Realizar os pagamentos diariamente, entregando e retirando os malotes dos Bancos e realizando os pagamentos nos caixas, quando necessário; 6. Conferir os retornos dos malotes dos Bancos, verificando os pagamentos e baixando no FOX os mesmos, para que não conste nenhum pagamento pendente; 7. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Médio – Completo
Experiência:	Mínimo: 02 anos na função de Auxiliar Financeiro
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, porém exerce função com objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Analista Administrativo

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Financeiro

Objetivo Final:

Realizar atividades do setor administrativo, contábil e coordenar os programas de qualidade.

Subordinação:

Reportar-se ao Gerente Financeiro.

Principais Atividades:

1. Elaborar relatórios gerenciais e controle de custos, atendendo a necessidade da Diretoria;
2. Atualizar o site da empresa, solicitando aprovação de conteúdo a Diretoria;
3. Elaborar ferramentas administrativas referente as questões de qualidade e gestão;
4. Responsável pela carteira de clientes das obras de incorporações (Contas a receber);
5. Manter o FOX atualizado, verificando com o fornecedor o procedimento adequado e analisando os impactos das mesmas na empresa;
6. Orientar os usuários do Sistema de Gestão FOX, realizando o treinamento inicial com os usuários e posteriormente auxiliando sempre que necessário os mesmos;
7. Controlar a manutenção dos equipamentos de informática;
8. Conferir a parte fiscal e contábil, no que refere-se a relatórios, integração, conciliação bancária, plano de contas, financeiro, entre outros.
9. Elaborar e controlar a emissão das guias de retenção de tributos dos empreiteiros e prestadores de serviços, conferir a documentação dos prestadores de serviços, verificando antes da liberação dos pagamentos o contrato e a documentação dos funcionários que trabalharam na obra, para atender a legislação vigente;
10. Efetuar o lançamento das notas fiscais que envolvam qualquer tipo de retenção na fonte;
11. Acompanhar a retenção de impostos (ISS, PIS, Cofins, CSLL, IR, INSS) referente ao faturamento da empresa, realizando o cálculo e emissão das guias para o recolhimento, atendendo a legislação vigente;
12. Preparar os processos de faturamento, emitindo e encaminhando os documentos exigidos pelo contratante e/ou cliente, lançando os dados de faturamento no FOX após a conclusão;
13. Manter as certidões atualizadas, controlando os seus vencimentos e atendendo as exigências dos órgãos emitentes;
13. Montar o processo documental das concorrências, seguindo os editais das mesmas, para que a empresa seja habilitada a participar do processo de licitação;
14. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:
Instrução:

Mínimo: Ensino Superior – Incompleto

Experiência:	Mínimo: 03 anos na área administrativa
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Necessário um grande nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, porém exerce função com objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possibilidade de erros em que podem resultar em problemas com média dificuldade de correção.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Auxiliar Administrativo

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Financeiro

Objetivo Final:

Auxiliar o setor Financeiro e Administrativo.

Subordinação:

Reportar-se ao Gerente Financeiro.

Principais Atividades:

1. Emitir contratos de vendas das incorporações, bem como suas notas promissórias e após assinados, manter organizado em pastas;
2. Efetuar as programações de recebimentos oriundos de incorporações, lançado no FOX e arquivando a folha de rosto na pasta do cliente;
3. Efetuar as conciliações bancárias, anotando qualquer divergência;
4. Efetuar a organização e conferência fiscal mensal, através da separação das notas fiscais por centro de custo e data de entrada;
5. Realizar a separação contábil mensal para o envio da documentação a contabilidade;
6. Auxiliar na organização dos malotes para os bancos, separando os documentos e conferindo a forma de pagamento dos mesmos;
7. Realizar todos os lançamentos de entrada no caixa interno da empresa e realizar abaixo quando pagamento a vista e/ou solicitados;
8. Realizar os pagamentos diariamente, entregando e retirando os malotes dos Bancos e realizando os pagamentos nos caixas, quando necessário;
9. Realizar os serviços externos, quando solicitado;
10. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Médio – Completo
Experiência:	Mínimo: 06 meses na função de Auxiliar Administrativo e/ou Financeiro
Complexidade:	O funcionário recebe as instruções e as tarefas tem um nível de complexidade pequena.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, limitando-se a executar unicamente seu trabalho.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:
Nome do Cargo: Auxiliar Administrativo
Diretoria / Área / Setor : Diretoria Administrativa/ Administrativa / Diretoria

Objetivo Final:
Auxiliar a Diretoria.

Subordinação:
Reportar-se ao Diretor Geral.

Principais Atividades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar a Diretoria; 2. Atendimento telefônico, direcionando a ligação ao setor solicitado; 3. Atendimento ao público em geral; 1. Comprar passagens em geral, cotando e solicitando autorização para o setor financeiro; 4. Controlar o estoque de material de expediente, providenciando a reposição quando necessário; 5. Receber e distribuir aos setores as correspondências em geral, protocolando a data e hora de chegada dos malotes internos; 6. Controlar o número de cópias por departamento; 2. Acompanhar a leitura pelos funcionários administrativos dos informativos de interesse geral, conferindo a lista de assinatura e arquivando-os; 7. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Médio – Completo
Experiência:	Mínimo: 06 meses na função de Auxiliar Administrativo, Auxiliar Financeiro ou Recepcionista.
Complexidade:	O funcionário recebe as instruções e as tarefas tem um nível de complexidade pequena.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, limitando-se a executar unicamente seu trabalho.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Gerente Recursos Humanos

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / R. H.

Objetivo Final:

Gerenciar o setor de Recursos Humanos.

Subordinação:

Reportar-se a Diretoria.

Principais Atividades:

1. Gerenciar o processo de admissão e demissão de funcionários;
2. Efetuar o cálculo mensal das remunerações dos funcionários da empresa;
3. Emitir guias para pagamento de encargos referente a folha de pagamento;
4. Coordenar o processo de demissão, inclusive acompanhar as homologações do TRCT no Sindicato ou Ministério do Trabalho;
5. Coordenar o fornecimento de vale transporte;
6. Executar o(s) fechamento(s) do(s) pedido(s) de vale alimentação;
7. Acompanhar as aberturas e encerramento de apólice(s), fornecendo informações mensais para a(s) Seguradora(s) e acompanhando os processos de sinistros;
8. Providenciar a inscrição no Cadastro Específico do INSS;
9. Acompanhar os processos de baixas de obras na Receita Federal do Brasil;
10. Acompanhar as atualizações do PPRA-Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, PCMSO-Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, PCMAT-Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção;
11. Assessorar o depto jurídico, atualizando a planilha de audiências, montando o processo documental dos funcionários e demais solicitações do setor;
12. Atuar como preposto em audiências trabalhistas;
13. Atender a fiscalização do INSS e MTE;
14. Executar outras atividades correlatas

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Superior – Completo
Experiência:	Mínimo: 05 anos na área de Recursos Humanos
Complexidade:	Atividades complexas, exige-se capacidade para analisar e interpretar as diversas situações que ocorrem freqüentemente na organização. As tarefas tem um nível de complexidade alto.
Iniciativa:	Necessário um grande nível.
Supervisão Exercida:	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
Supervisão Recebida:	Raramente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por	Tarefas com possibilidade de erros em que podem

Erros:	resultar em problemas com média dificuldade de correção.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Alto.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Assistente Recursos Humanos

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / R. H.

Objetivo Final:

Realizar atividades de auxílio ao setor de recursos humanos executando as rotinas do setor.

Subordinação:

Reportar-se ao Gerente de Recursos Humanos.

Principais Atividades:

1. Controlar e agendar os exames admissionais, periódicos, demissionais e de retornos ao trabalho, registrando no Cordilheira;
2. Executar o processo de admissão;
3. Executar o processo de demissão;
4. Controlar e fornecer o vale transporte;
5. Elaborar os pedidos de vale alimentação, calculando os valores individuais e atualizando o SUP;
3. Conferir e arquivar os holerith, V.A., V.T. e cartão de ponto, verificando se estão devidamente preenchidos;
6. Controlar e programar os recolhimentos sindicais;
7. Atualizar as planilhas da(s) Seguradora(s), para o envio mensal ao PASI;
8. Elaborar os processos de baixas de obras na Receita Federal do Brasil;
9. Controlar o(s) envio(s) de malote(s), verificando diariamente a necessidade;
10. Atendimento ao público em geral;
11. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Médio – Completo
Experiência:	Mínimo: 01 ano na função de Auxiliar e/ou Assistente Recursos Humanos
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, porém exerce função com objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Auxiliar Recursos Humanos

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / R. H.

Objetivo Final:

Realizar atividades de auxílio ao setor de recursos humanos.

Subordinação:

Reportar-se ao Gerente de Recursos Humanos.

Principais Atividades:

1. Acompanhar o recebimento do(s) malote(s), analisando os documentos e tomando a(s) providência(s) necessária(s);
2. Agendar os exames admissionais, periódicos, demissionais e de retornos ao trabalho, registrando no Cordilheira;
3. Executar o processo de admissão;
4. Auxiliar no processo de demissão;
5. Controlar e fornecer o vale transporte;
6. Montar o processo documental de faturamento, no que refere-se a documentação de funcionários, para o Setor Financeiro;
4. Conferir e arquivar os holerith, V.A., V.T. e cartão de ponto, verificando se estão devidamente preenchidos;
7. Elaborar os processos de baixas de obras na Receita Federal do Brasil;
8. Controlar o envio de uniformes para as obras;
9. Atendimento telefônico;
10. Atendimento ao público em geral;
11. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Médio – Completo
Experiência:	Mínimo: 06 meses na função de Auxiliar R.H. e/ou Administrativo
Complexidade:	O funcionário recebe as instruções e as tarefas tem um nível de complexidade pequena.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, limitando-se a executar unicamente seu trabalho.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Comprador Sênior

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Compras

Objetivo Final:

Gerenciar o setor de Compras.

Subordinação:

Reportar-se a Diretoria.

Principais Atividades:

1. Gerenciar o setor de Compras, supervisionando todas as atividades do setor;
2. Encaminhar ao setor Financeiro as notas fiscais com as suas respectivas duplicatas;
3. Comprar os produtos e/ou contratar os serviços solicitados, realizando as cotações dos mesmos, para subsidiar na escolha da melhor opção custo/benefício;
4. Orientar os compradores, instruindo-os com informações de produtos e/ou serviços;
5. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Superior – Completo
Experiência:	Mínimo: 05 anos na função de Comprador Pleno e/ou 10 anos na função Comprador de experiência comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo.
Complexidade:	Atividades complexas, exige-se capacidade para analisar e interpretar as diversas situações que ocorrem freqüentemente na organização. As tarefas tem um nível de complexidade alto.
Iniciativa:	Necessário um grande nível.
Supervisão Exercida:	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
Supervisão Recebida:	Raramente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Muito Grande.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possibilidade de erros em que podem resultar em problemas com média dificuldade de correção.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Alto.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Comprador Pleno

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Compras

Objetivo Final:

Realizar as compras de produtos e/ou serviços, conforme as normas da empresa, reportando-se ao Comprador Sênior.

Subordinação:

Reportar-se ao Comprador Sênior.

Principais Atividades:

1. Executar o processo de compras de materiais, realizando as cotações e efetivando as compras com a melhor relação entre custo x benefício;
2. Lançar os pedidos, no sistema Fox;
3. Coordenar as atividades do Almoxarifado Central, zelando pela organização e controle dos materiais em estoque;
4. Controlar o consumo de combustíveis da frota de veículos, analisando o consumo, o veículo e a(s) atividade(s) desenvolvidas no período;
5. Controlar o consumo de combustíveis da frota de veículos, analisando o consumo, o veículo e a(s) atividade(s) desenvolvidas no período;
6. Coordenar as manutenções preventivas e corretivas da frota de veículos, estabelecendo e controlando as manutenções;
7. Controlar as saídas dos veículos da sede, verificando a demanda interna;
8. Assessorar as obras na identificação dos problemas dos setores: de compras, administrativo, recursos humanos e segurança patrimonial, propondo soluções;
9. Assessorar o Gerente Financeiro, na ausência do Diretor Administrativo, analisando os pagamentos diários e assinando e/ou autorizando os mesmos;
10. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Superior - Incompleto
Experiência:	Mínimo: 03 anos na função de Comprador Junior e/ou 06 anos na função Comprador de experiência comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo.
Complexidade:	Atividades complexas, exige-se capacidade para analisar e interpretar as diversas situações que ocorrem freqüentemente na organização. As tarefas tem um nível de complexidade alto.
Iniciativa:	Necessário um grande nível.
Supervisão Exercida:	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
Supervisão Recebida:	Raramente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Grande.
Responsabilidade por	Tarefas com possibilidade de erros em que podem

Erros:	resultar em problemas com média dificuldade de correção.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Alto.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Comprador Junior

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Compras

Objetivo Final:

Realizar as compras de produtos e/ou serviços de menor valor e quantidade, conforme as normas da empresa.

Subordinação:

Reportar-se ao Comprador Sênior.

Principais Atividades:

1. Executar o processo de compras de materiais, realizando as cotações e efetivando as compras com a melhor relação entre custo x benefício;
2. Lançar os pedidos, no sistema Fox;
3. Executar outras atividades correlatas;

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Médio – Completo
Experiência:	Mínimo: 02 anos na função de Assistente de Compras e/ou Almoxarife e/ou Comprador, com experiência comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Necessário um médio nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, porém exerce função com objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Grande.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Assistente de Compras

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Compras

Objetivo Final:

Auxiliar o setor de compras em geral.

Subordinação:

Reportar-se ao Comprador Sênior.

Principais Atividades:

1. Lançar os pedidos, no sistema Fox;
2. Arquivar os documentos, conferindo e organizando;
3. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Médio - Completo
Experiência:	Mínimo: 01 ano na função de Assistente de Compras ou Assistente Administrativo.
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, limitando-se a executar unicamente seu trabalho.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:
Nome do Cargo: Gerente Comercial
Diretoria / Área / Setor: Diretoria Administrativa / Administrativa / Comercial

Objetivo Final:
Coordenar o setor comercial.

Subordinação:
Reportar-se a Diretoria.

Principais Atividades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar os processos de incorporações, verificando os terrenos, projetos e órgãos públicos; 2. Elaborar as planilhas de preços de venda, analisando o mercado, para aprovação da Diretoria; 3. Acompanhar e controlar as vendas dos imóveis, apresentando relatórios semanais a Diretoria; 4. Atender as Imobiliárias, Corretores e Clientes para negociações; 5. Planejar e controlar os repasses financeiros oriundos de vendas; 6. Gerenciar o(s) processo(s) de registro no Cartório e das incorporações; 7. Atender os clientes, orientando no que refere-se a parte documental para os financiamentos; 8. Analisar os contratos de compras e vendas, solicitando assessoria ao depto jurídico e o depto financeiro; 9. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Superior – Completo
Experiência:	Mínimo: 05 anos na função de Gerente Comercial
Complexidade:	Atividades complexas, exige-se capacidade para analisar e interpretar as diversas situações que ocorrem freqüentemente na organização. As tarefas tem um nível de complexidade alto.
Iniciativa:	Necessário um grande nível.
Supervisão Exercida:	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
Supervisão Recebida:	Raramente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possibilidade de erros em que podem resultar em problemas com média dificuldade de correção.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Alto.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:
Nome do Cargo: Advogado
Diretoria / Área / Setor : Diretoria / Administrativa / Jurídico

Objetivo Final:
Defender e orientar a empresa nas questões jurídicas.

Subordinação:
Reportar-se a Diretoria.

Principais Atividades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar defesas e/ou recursos em geral; 2. Acompanhar os processos em todas as suas instâncias; 3. Analisar contratos diversos, emitindo parecer jurídico; 4. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Superior (Completo) em Direito
Experiência:	Mínimo: 03 anos na função de Advogado
Complexidade:	Atividades complexas, exige-se capacidade para analisar e interpretar as diversas situações que ocorrem freqüentemente na organização. As tarefas tem um nível de complexidade alto.
Iniciativa:	Necessário um grande nível.
Supervisão Exercida:	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
Supervisão Recebida:	Raramente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas em que se ocorrerem erros, permeiam todos os processos da organização aumentando os prejuízos financeiros e de tempo.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Alto.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Engenheiro Civil

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Técnica / Incorporação e Pública / Obras

Objetivo Final:

Coordenar a execução da(s) obra(s).

Subordinação:

Reportar-se a Diretor Técnico.

Principais Atividades:

1. Estudar o projeto arquitetônico e seus complementares;
2. Estudar o memorial descritivo, especificações técnicas e quantitativos;
3. Providenciar ligações de água, esgoto, telefone e energia conforme definido pelo Setor de Planejamento e de acordo com as normas das concessionárias;
4. Providenciar as licenças e alvará de construção conforme as exigências do tipo de obra;
5. Atender as orientações e condições do contrato dos órgãos contratantes, sempre buscando uma relação profissional entre a empresa/fiscalização/contratante/proprietário;
6. Reportar, antecipar, discutir e comunicar as etapas de execução da obra antecipadamente com o Setor de Planejamento, com o objetivo de integralização com as outras etapas de execução das outras obras;
7. Acompanhar e relatar as etapas do cronograma físico da obra, para que mensalmente o Setor de Planejamento possa realizar a atualização de serviços do Cronograma Físico/Financeiro e processamento das medições mensais de serviços realizados;
8. Elaborar um cronograma de Mão-de-obra mensal de horistas e terceirizados;
9. Solicitar através das requisições de materiais os insumos, ferramentas e equipamentos devidamente preenchidos e especificados, data de entrega e com os respectivos códigos de insumos;
10. Supervisionar todos os serviços executados na obra por funcionários ou terceirizados;
11. Realizar medições de empreiteiros, verificando o cumprimento de todas as condições estabelecidas em contrato;
12. Acompanhamento da execução dos serviços;
13. Solicitar ao Setor de Planejamento o levantamento de custos adicionais, quando houver a necessidade de alguma alteração/adequação no projeto arquitetônico ou nos complementares
14. Planejar a execução de serviços, de forma que não ultrapasse o horário de trabalho da obra, para não gerar horas extras;
15. Verificar nos materiais recebidos as especificações, qualidade, armazenamento, nota fiscal, recebimento, acondicionamento e distribuição;
16. Verificar o consumo de materiais na sua aplicação, preparo, transporte, perdas, consumo, desperdício, controle e sobras;
17. Acompanhar a manutenção, aluguéis, forma de utilização, transporte, guarda, retirada, devolução, perda ou roubo dos equipamentos da empresa;
18. Acompanhar o consumo mensal de água, luz e telefone;
19. Orientar, discutir, escutar e promover reuniões com os mestre-de-obras, contra-

mestre, apontador, almoxarife, funcionários e empreiteiros, compras, departamento pessoal e administrativo, técnicos em edificações, técnicos ou engenheiro de segurança, estagiários, para definir a execução dos serviços e a soluções dos problemas da obra;
20. Verificar as normas de segurança do trabalho;
21. Verificar as medidas de segurança física da obra e de seu perímetro;
22. Estabelecer formas de limpeza e organização da obra, separando os materiais recicláveis;
23. Acompanhar as ligações definitivas e vistorias finais (habite-se e Corpo de Bombeiros) da obra.
24. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Superior (Completo) em Engenharia Civil
Experiência:	Mínimo: 06 meses na função de Engenheiro Civil
Complexidade:	Cargo de grande complexidade, sendo responsável por decisões gerais, exigindo planejamento e execução de nível altíssimo de dificuldade.*
Iniciativa:	Necessário um nível muito grande.*
Supervisão Exercida:	Responsável pela supervisão de várias divisões funcionais nas quais se subdivide a empresa.*
Supervisão Recebida:	Raramente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Muito Grande.*
Responsabilidade por Erros:	Tarefas em que se ocorrerem erros, permeiam todos os processos da organização aumentando os prejuízos financeiros e de tempo.*
Esforço Físico:	Médio.
Esforço Mental:	Alto.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade média.

*Requisitos referem-se somente aos níveis Sênior e Pleno.

Estágio Profissional

Estágio Júnior : Pouca experiência profissional em fase de aprendizagem, recebendo supervisão nas atividades desenvolvidas.
Estágio Pleno: Desenvolve suas atividades independente, recebe pouca supervisão, já possui conhecimentos suficientes para orientar profissionais de nível Júnior. Para se candidatar a uma vaga no estágio Pleno, é necessário que o colaborador tenha no mínimo 04 anos de experiência no estágio Júnior, ou de 06 anos de experiência comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo e que esteja no mínimo frequentando um curso de especialização relacionado a sua área.
Estágio Sênior: Adquiriu conhecimentos técnicos e administrativos, possibilitando propor solução para os problemas e melhoria dos processos, orienta profissionais de nível Pleno e Júnior. Para se candidatar a uma vaga no estágio Sênior, é necessário que o colaborador tenha no mínimo 03 anos de experiência no estágio Pleno ou 09 anos de experiência comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo e que tenha no mínimo concluído um curso de especialização relacionado a sua área.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:	
Nome do Cargo:	Mestre de Obras
Diretoria / Área / Setor:	Diretoria Técnica / Incorporação e Pública / Obras

Objetivo Final:
Realizar atividades de supervisão aos funcionários e prestadores de serviços.

Subordinação:
Reportar-se ao Engenheiro da obra.

Principais Atividades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudar o projeto arquitetônico e seus complementares; 2. Definir e supervisionar as equipes, para verificar a produtividade; 3. Acompanhar todas as locações e níveis da obra; 4. Orientação dos contra-mestres, empreiteiros e funcionários; 5. Cuidar da execução e conferência dos serviços; 6. Organizar a distribuição de materiais nos locais do serviço com antecedência; 7. Buscar a otimização de mão-de-obra; 8. Atentar para a qualidade dos serviços executados, com conferência contínua; 9. Cuidar do consumo, reaproveitamento, perda e desperdício de materiais; 10. Acompanhar a utilização dos equipamentos, hora parada e correta utilização dos mesmos, orientando o manuseio e a manutenção preventiva dos mesmos; 11. Exigir os requisitos das normas de segurança do trabalho; 12. Definir as medidas de segurança física da obra e seu perímetro; 25. Promover a limpeza e organização da obra, separando os materiais recicláveis; 13. Avaliar o rendimento e produtividade dos funcionários, solicitando a dispensa dos mesmos ao engenheiro da obra; 14. Planejar e orientar os contra-mestres dos serviços a serem iniciados no dia seguinte; 15. Supervisionar o início e o término das atividades diárias; 16. Planejar a execução de serviços, de forma que não ultrapasse o horário de trabalho da obra, para não gerar horas extras; 17. Ministras uma palestra aos novos funcionários e empreiteiros, explicando as normas da empresa e forma de execução de serviços; 18. Liberar frentes de serviços, inclusive ter outras opções de frentes de serviços para os dias chuvosos; 19. Atender as normas de segurança do trabalho e as demais solicitações do Técnico de Segurança do Trabalho; 20. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Médio
Experiência:	Mínimo: 05 anos na função de Contra Mestre ou de 03 anos na função de Mestre de Obras comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo.
Complexidade:	Atividades complexas, exige-se capacidade para analisar e interpretar as diversas situações que ocorrem freqüentemente na organização. As tarefas tem um nível

	de complexidade alto.
Iniciativa:	Necessário um grande nível.
Supervisão Exercida:	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
Supervisão Recebida:	Raramente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Grande.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possibilidade de erros em que podem resultar em problemas com média dificuldade de correção.
Esforço Físico:	Médio.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade média.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:
Nome do Cargo: Contra Mestre
Diretoria / Área / Setor: Diretoria Técnica / Incorporação e Pública / Obras

Objetivo Final:
Realizar atividades de apoio ao Mestre de obras.

Subordinação:
Reportar-se ao Mestre de Obras.

Principais Atividades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferir diariamente os serviços executados; 2. Executar e/ou conferir a marcação de serviços (prumo, esquadro e nível); 3. Fiscalizar a execução dos trabalhos dos funcionários; 4. Avaliar a produtividade dos funcionários; 5. Cuidar da limpeza permanente da obra; 6. Cobrar a utilização dos EPI's; 7. Supervisionar utilização dos equipamentos; 8. Estabelecer normas e/ou procedimentos para evitar o desperdício de materiais; 9. Executar atividades diversas solicitadas pelo mestre-de-obras; 10. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Fundamental - Incompleto
Experiência:	Mínimo: 04 anos na função de Oficial (Pedreiro, Carpinteiro e/ou Armador) ou de 01 ano na função de Contra Mestre de Obras, comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo.
Complexidade:	O funcionário recebe as instruções e as tarefas tem um nível de complexidade pequena.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Grande.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Médio.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade média.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Técnico de Segurança do Trabalho

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Técnica / Obras / Segurança do Trabalho

Objetivo Final:

Realizar atividades de orientação sobre segurança do trabalho, aos funcionários, prestadores de serviços e ao responsável pela obra.

Subordinação:

Reportar-se ao Diretor Técnico.

Principais Atividades:

1. Promover o DSS – Diálogo Semanal de Segurança na(s) obra(s), para todos os funcionários e prestadores de serviços da Sial, solicitando assinatura de todos em lista separada por empresa;
2. Ministar e emitir comprovantes de treinamento admissional, periódico e outros quando necessários, para todos os funcionários e prestadores de serviços da Sial;
3. Emitir Relatório de Inspeção de Segurança do Trabalho semanalmente por obra, enviando via e-mail para o Engenheiro Residente com cópia ao Diretor Técnico;
4. Constituir, acompanhar e finalizar os trabalhos da CIPA, inclusive elaboração de toda a parte burocrática que for necessária para o andamento da mesma;
5. Realizar orientações gerais em campo para funcionários e/ou prestadores de serviços;
6. Emitir e entregar advertências (por escrito), para funcionários e/ou prestadores de serviços, quando necessário.
7. Coordenar a investigação de acidente de trabalho, emitindo o relatório juntamente com a Cipa ou designado, Encarregado do setor e o Engenheiro Residente;
8. Acompanhar a emissão, assinatura e registro do CAT-Comunicado de Acidente de Trabalho;
9. Implantar o PPRA-Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, o PCMSO-Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional e o PCMAT-Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção;
10. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Curso Técnico de Segurança do Trabalho
Experiência:	Mínimo: 03 anos na função de Técnico de Segurança do Trabalho
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Média.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, porém exerce função com objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.

Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Pequena.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Leve.
Esforço Mental:	Médio.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade média.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Almoxarife

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Técnica / Incorporação e Pública / Obras

Objetivo Final:

Controlar as entradas e saídas de materiais e equipamentos da obra.

Subordinação:

Reportar-se ao Engenheiro da obra.

Principais Atividades:

1. Receber e conferir os materiais e/ou equipamentos, através da nota fiscal versus pedidos realizados;
2. Armazenar os materiais, separando-os por grupos de insumos;
3. Controlar o estoque de materiais, conforme procedimentos estabelecidos pelo engenheiro responsável pela obra;
4. Controlar as retiradas de materiais, mediante autorizações por escrito do engenheiro ou mestre de obras;
5. Preencher os romaneios de notas fiscais, encaminhando ao engenheiro;
6. Moldagem e especificação de corpos de prova de concreto;
7. Comunicar ao engenheiro residente a possibilidade de consumo elevado de algum tipo de material;
8. Controlar as fichas de EPI e Uniformes dos funcionários;
9. Controlar a entrega/devolução de ferramentas aos funcionários;
10. Controlar e fazer a manutenção periódica dos equipamentos;
11. Manter uma relação de funcionários e empreiteiros da obra, para auxiliar a elaboração do diário de obras;
12. Selecionar novos funcionários, mediante autorização do Setor de RH, orientando-os sobre documentos e os exames médico necessários;
13. Controlar as horas trabalhadas pelos funcionários, efetuando o fechamento no dia 24 de cada mês e encaminhando ao Setor de RH;
14. Fiscalizar o cartão de ponto dos funcionários, encaminhamento para Departamento de RH após o dia 24 de cada mês;
15. Verificar a avaliação do funcionário em experiência, questionando o Mestre de Obras a necessidade de substituição;
16. Programar e orientar os vigias, mediante autorização do Engenheiro responsável pela obra;
17. Auxiliar o Setor de Recursos Humanos, encaminhando documentos referente aos funcionários;
18. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Médio
Experiência:	Mínimo: 01 ano na função Almoxarife
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, porém exerce função com

	objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Média.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possibilidade de erros em que podem resultar em problemas com média dificuldade de correção.
Esforço Físico:	Médio.
Esforço Mental:	Leve.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:
Nome do Cargo: Pedreiro
Diretoria / Área / Setor: Diretoria Técnica / Incorporação e Pública / Obras

Objetivo Final:
Realizar atividades relacionadas a alvenaria.

Subordinação:
Reportar-se ao Contra Mestre e/ou Mestre de Obras.

Principais Atividades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Executar assentamentos de tijolos, revestimento cerâmico, blocos, pedras, granitos, entre outros; 2. Fazer pisos e contra-pisos; 3. Executar os rebocos de paredes; 4. Construir fundações e estruturas em alvenaria; 5. Cuidar da limpeza do local de trabalho; 6. Utilizar os EPI's necessários para cada tipo de trabalho; 7. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:	
Instrução:	Mínimo: Ensino Fundamental - Incompleto
Experiência:	Mínimo: 01 ano na função de Meio Oficial Pedreiro ou 01 ano de na função de Pedreiro comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo.
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, porém exerce função com objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Média.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Alto.
Esforço Mental:	Leve.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade alta.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Carpinteiro

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Técnica / Incorporação e Pública / Obras

Objetivo Final:

Realizar atividades relacionadas a carpintaria.

Subordinação:

Reportar-se ao Contra Mestre e/ou Mestre de Obras.

Principais Atividades:

1. Executar a montagem de formas de madeiras e forro de laje;
2. Construir andaimes, guarda-corpos, escoras e demais proteções;
3. Operação da serra circular;
4. Montar portas e esquadrias;
5. Cuidar da limpeza do local de trabalho;
6. Utilizar os EPI's necessários para cada tipo de trabalho;
7. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Fundamental - Incompleto
Experiência:	Mínimo: 01 ano na função de Meio Oficial Carpinteiro ou 01 ano de na função de Carpinteiro comprovada em outra organização para o caso de recrutamento externo.
Complexidade:	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, porém exerce função com objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Média.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Alto.
Esforço Mental:	Leve.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade alta.

DESCRIÇÃO DE CARGO

Identificação:

Nome do Cargo: Servente

Diretoria / Área / Setor: Diretoria Técnica / Incorporação e Pública / Obras

Objetivo Final:

Realizar atividades de apoio aos oficiais.

Subordinação:

Reportar-se ao Contra Mestre e/ou Mestre de Obras.

Principais Atividades:

1. Executar escavações;
2. Preparar massa, providenciando o transporte para o local de aplicação;
3. Executar demolições e transporte dos resíduos;
4. Auxiliar os oficiais;
5. Cuidar da limpeza do local de trabalho e da obra em geral;
6. Utilizar os EPI's necessários para cada tipo de trabalho;
7. Executar outras atividades correlatas.

Requisitos:

Instrução:	Mínimo: Ensino Fundamental - Incompleto
Experiência:	Mínimo: Não é necessário
Complexidade:	Tarefas rotineiras. O funcionário recebe grande parte das instruções e as tarefas tem um nível de complexidade mínimo.
Iniciativa:	Necessário um pequeno nível.
Supervisão Exercida:	Não tem subordinados, limitando-se a executar unicamente seu trabalho.
Supervisão Recebida:	Ocasionalmente.
Resp. por Máquina e/ou Equipamento:	Média.
Responsabilidade por Erros:	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
Esforço Físico:	Alto.
Esforço Mental:	Leve.
Condições Ambientais:	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade alta.

4.2 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

Será utilizado um método quantitativo, para a avaliação dos cargos, sendo o método por pontos. O Comitê que terá a função de avaliar os cargos.

4.2.1 Limites dos Pontos

O número mínimo de pontos será 100, e o máximo será de 1000.

4.2.2 Fatores da Avaliação e a sua Importância

Os percentuais de importância e os fatores da avaliação dos cargos, respectivamente, são os seguintes:

17% = Instrução

15% = Experiência

12% = Complexidade

09% = Iniciativa

08% = Supervisão Exercida

05% = Supervisão Recebida

06% = Responsabilidade por Máquina e/ou Equipamento

08% = Responsabilidade por Erros

07% = Esforço Físico

09% = Esforço Mental

04% = Condições Ambientais

4.2.3 Fatores da Avaliação e os seus Pontos

Os fatores da avaliação dos cargos, de forma individual, estão divididos em graus, pontos e a descrição correspondente. Cada grau corresponde a uma descrição da derivação do fator, que por sua vez determina uma pontuação.

INSTRUÇÃO:

Graus	Pontos	Descrição
A	17,00	Ensino Fundamental – Incompleto
B	47,60	Ensino Fundamental
C	78,20	Ensino Médio
D	108,80	Ensino Técnico ou Superior Incompleto
E	139,40	Ensino Superior
F	170,00	Especialização

EXPERIÊNCIA:

Graus	Pontos	Descrição
A	15,00	Nenhuma
B	42,00	06 meses
C	69,00	01 ano
D	96,00	03 anos
E	123,00	05 anos
F	150,00	Mais de 05 anos

COMPLEXIDADE:

Graus	Pontos	Descrição
A	12,00	Tarefas rotineiras. O funcionário recebe grande parte das instruções e as tarefas tem um nível de complexidade mínimo.
B	39,00	O funcionário recebe as instruções e as tarefas tem um nível de complexidade pequena.
C	66,00	Grau de complexidade de resolução das tarefas é média. A supervisão delega as instruções e cabe ao funcionário ter a iniciativa para melhor resolvê-la.
D	93,00	Atividades complexas, exige-se capacidade para analisar e interpretar as diversas situações que ocorrem freqüentemente na organização. As tarefas tem um nível de complexidade alto.
E	120,00	Cargo de grande complexidade, sendo responsável por decisões gerais, exigindo planejamento e execução de nível altíssimo de dificuldade.

INICIATIVA:

Graus	Pontos	Descrição
A	9,00	Mínima
B	29,25	Pequena
C	49,50	Média
D	69,75	Grande
E	90,00	Muito Grande

SUPERVISÃO EXERCIDA:

Graus	Pontos	Descrição
A	8,00	Não tem subordinados, limitando-se a executar unicamente seu trabalho.
B	32,00	Não tem subordinados, porém exerce função com objetivos de dar orientação e treinamento a outros funcionários.
C	56,00	Supervisiona um ou mais funcionários, providenciando orientação diária e respondendo pelas atividades de sua área de atuação.
E	80,00	Responsável pela supervisão de várias divisões funcionais nas quais se subdivide a empresa.

SUPERVISÃO RECEBIDA:

Graus	Pontos	Descrição
A	5,00	Permanente
B	20,00	Ocasionalmente
C	35,00	Raramente
D	50,00	Quase nunca

RESPONSABILIDADE POR MATERIAL E/OU EQUIPAMENTO:

Graus	Pontos	Descrição
A	6,00	Mínima
B	19,50	Pequena
C	33,00	Média
D	46,50	Grande
E	60,00	Muito Grande

RESPONSABILIDADE POR ERROS:

Graus	Pontos	Descrição
A	8,00	Tarefas com nenhuma ou pouca possibilidade de ocorrência de erros, caso ocorram, podendo ser facilmente corrigidos.
B	32,00	Tarefas com possíveis ocorrências de erros, sendo estes esporádicos, com facilidade de reparação.
C	56,00	Tarefas com possibilidade de erros em que podem resultar em problemas com média dificuldade de correção.
D	80,00	Tarefas em que se ocorrerem erros, permeiam todos os processos da organização aumentando os prejuízos financeiros e de tempo.

ESFORÇO FÍSICO:

Graus	Pontos	Descrição
A	7,00	Leve
B	38,50	Médio
C	70,00	Alto

ESFORÇO MENTAL:

Graus	Pontos	Descrição
A	9,00	Leve
B	49,50	Médio
C	90,00	Alto

CONDIÇÕES DE TRABALHO:

Graus	Pontos	Descrição
A	4,00	Trabalho executado em condições ideais, com possibilidade de acidente de gravidade leve.
B	22,00	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade média.
C	40,00	Trabalho executado em condições anormal (em iluminação, poeira, ruído, etc.), com possibilidade de acidente de gravidade alta.

4.2.4 Pontuação por Cargo

O Comitê avaliou os cargos definindo um grau para cada fator de avaliação, que representa consequentemente uma pontuação, ficando da seguinte forma:

Cargos x Fatores de Avaliação	Instrução	Experiência	Comple-xidade	Inicia-tiva	Sup. Exercida	Sup. Rece-bida	Resp. Equip.	Resp. Erros	Esf. Físico	Esf. Mental	Cond. Amb.	Total
Gerente Financeiro	139,40	123,00	93,00	69,75	56,00	35,00	19,50	56,00	7,00	90,00	4,00	692,65
Assistente Financeiro	78,20	69,00	66,00	29,25	32,00	20,00	19,50	32,00	7,00	49,50	4,00	406,45
Analista Administrativo	108,80	96,00	66,00	69,75	32,00	20,00	19,50	56,00	7,00	49,50	4,00	528,55
Auxiliar Administrativo (Financeiro)	78,20	42,00	39,00	29,25	8,00	20,00	19,50	32,00	7,00	49,50	4,00	328,45
Auxiliar Administrativo (Diretoria)	78,20	42,00	39,00	29,25	8,00	20,00	19,50	32,00	7,00	49,50	4,00	328,45
Gerente Recursos Humanos	139,40	123,00	93,00	69,75	56,00	35,00	19,50	56,00	7,00	90,00	4,00	692,65
Assistente Recursos Humanos	78,20	69,00	66,00	29,25	32,00	20,00	19,50	32,00	7,00	49,50	4,00	406,45
Auxiliar de Recursos Humanos	78,20	42,00	39,00	29,25	8,00	20,00	19,50	32,00	7,00	49,50	4,00	328,45
Comprador Sênior	139,40	123,00	93,00	69,75	56,00	35,00	60,00	56,00	7,00	90,00	4,00	733,15
Comprador Pleno	108,80	108,80	93,00	69,75	56,00	35,00	46,50	56,00	7,00	90,00	4,00	674,85
Comprador Junior	78,20	69,00	66,00	49,50	32,00	20,00	46,50	32,00	7,00	49,50	4,00	453,70
Assistente de Compras	78,20	69,00	66,00	29,25	8,00	20,00	19,50	32,00	7,00	49,50	4,00	382,45
Gerente Comercial	139,40	123,00	93,00	69,75	56,00	35,00	19,50	56,00	7,00	90,00	4,00	692,65
Advogado	139,40	96,00	93,00	69,75	56,00	35,00	19,50	80,00	7,00	90,00	4,00	689,65
Engenheiro Civil Sênior	170,00	150,00	120,00	90,00	80,00	35,00	60,00	80,00	38,50	90,00	22,00	935,50
Engenheiro Civil Pleno	139,40	96,00	120,00	90,00	80,00	35,00	60,00	80,00	38,50	90,00	22,00	850,90

Engenheiro Civil Junior	139,40	42,00	93,00	69,75	56,00	35,00	46,50	56,00	38,50	90,00	22,00	688,15
Mestre de Obras	78,20	96,00	93,00	69,75	56,00	35,00	46,50	56,00	38,50	49,50	22,00	640,45
Contra Mestre	17,00	69,00	39,00	29,25	56,00	20,00	46,50	32,00	38,50	49,50	22,00	418,75
Técnico de Segurança	108,80	96,00	66,00	49,50	32,00	20,00	19,50	32,00	7,00	49,50	22,00	502,30
Almoxarife	78,20	69,00	66,00	29,25	32,00	20,00	33,00	56,00	38,50	9,00	4,00	434,95
Pedreiro	17,00	69,00	66,00	29,25	32,00	20,00	33,00	32,00	70,00	9,00	40,00	417,25
Carpinteiro	17,00	69,00	66,00	29,25	32,00	20,00	33,00	32,00	70,00	9,00	40,00	417,25
Servente	17,00	15,00	12,00	29,25	8,00	20,00	33,00	32,00	70,00	9,00	40,00	285,25

4.3 PESQUISA DE MERCADO

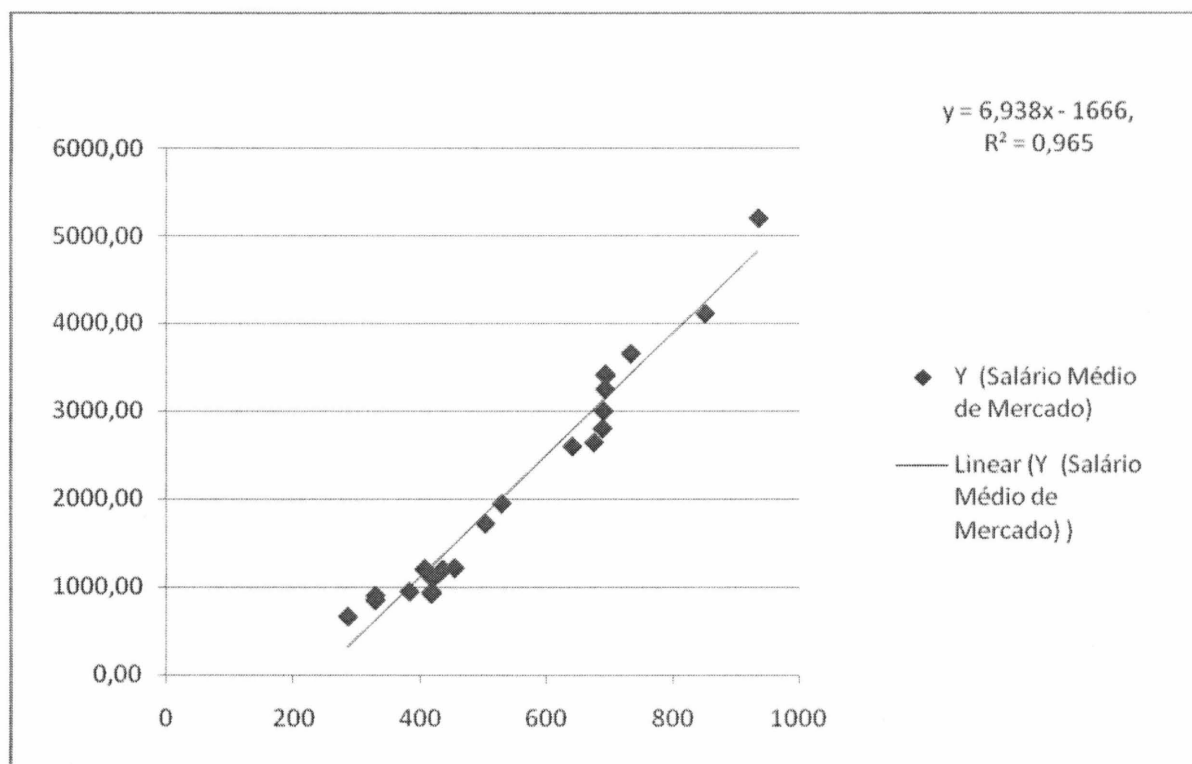
Cargos	Pontos (X)	Salário Médio Mercado (Y)
Gerente Financeiro	693	R\$ 3.402,00
Assistente Financeiro	406	R\$ 1.204,00
Analista Administrativo	529	R\$ 1.945,00
Auxiliar Administrativo (Financeiro)	328	R\$ 850,00
Auxiliar Administrativo (Diretoria)	328	R\$ 900,00
Gerente Recursos Humanos	693	R\$ 3.247,00
Assistente Recursos Humanos	406	R\$ 1.196,00
Auxiliar de Recursos Humanos	328	R\$ 850,00
Comprador Sênior	733	R\$ 3.654,00
Comprador Pleno	675	R\$ 2.640,00

Comprador Junior	454	R\$	1.213,00
Assistente de Compras	382	R\$	946,00
Gerente Comercial	693	R\$	3.420,00
Advogado	690	R\$	3.000,00
Engenheiro Civil Sênior	936	R\$	5.200,00
Engenheiro Civil Pleno	851	R\$	4.110,00
Engenheiro Civil Junior	688	R\$	2.800,00
Mestre de Obras	640	R\$	2.594,00
Contra Mestre	419	R\$	1.093,00
Técnico de Segurança	502	R\$	1.720,00
Almoxarife	435	R\$	1.197,00
Pedreiro	417	R\$	920,00
Carpinteiro	417	R\$	940,00
Servente	285	R\$	660,00

4.4 ESTRUTURA SALARIAL

Nesta estrutura salarial teremos a curva de referência, a amplitude das faixas, o ponto médio de cada grau, os pontos médios na equação de regressão, os valores salariais do mínimo e máximo de cada grau e as faixas salariais.

4.4.1 Curva de Referência



Para o cálculo do ajustamento da curva de referência, utilizou-se a equação da reta é $y = a + b.x$, conseqüentemente a equação de regressão é $y = -1666 + 6,938x$. Portanto, concluí-se que a correlação entre as variáveis é alta.

4.4.2 Amplitude das Faixas dos Graus

$$q = \frac{a_n - a_1}{n - 1}$$

$$q = \frac{980 - 280}{16 - 1}$$

$$q = \frac{700}{15}$$

$$q = 47$$

4.4.3 Ponto Mínimo, Máximo e Médio dos Graus

Graus	Ponto Mínimo	Ponto Máximo	Ponto Médio
1	280	327	303
2	327	373	350
3	373	420	397
4	420	467	443
5	467	513	490
6	513	560	537
7	560	607	583
8	607	653	630
9	653	700	677
10	700	747	723
11	747	793	770
12	793	840	817
13	840	887	863
14	887	933	910
15	933	980	957

4.4.4 Salário Médio dos Graus

Graus	Ponto Médio	Cálculo do Salário Médio	Salário Médio
1	303	$y = - 1666 + 6,938 \times 303$	438,53
2	350	$y = - 1666 + 6,938 \times 350$	762,30
3	397	$y = - 1666 + 6,938 \times 397$	1.086,07
4	443	$y = - 1666 + 6,938 \times 443$	1.409,85
5	490	$y = - 1666 + 6,938 \times 490$	1.733,62
6	537	$y = - 1666 + 6,938 \times 537$	2.057,39
7	583	$y = - 1666 + 6,938 \times 583$	2.381,17
8	630	$y = - 1666 + 6,938 \times 630$	2.704,94
9	677	$y = - 1666 + 6,938 \times 677$	3.028,71
10	723	$y = - 1666 + 6,938 \times 723$	3.352,49
11	770	$y = - 1666 + 6,938 \times 770$	3.676,26
12	817	$y = - 1666 + 6,938 \times 817$	4.000,03

13	863	$y = - 1666 + 6,938 \times 863$	4.323,81
14	910	$y = - 1666 + 6,938 \times 910$	4.647,58
15	957	$y = - 1666 + 6,938 \times 957$	4.971,35

4.4.5 Faixa Salarial

Considerando uma amplitude da faixa salarial de 75%, extraindo-se a raiz quadrada de 1,75, resulta-se em 1,3229. Sendo assim, o valor do ponto mínimo é o resultado da divisão do valor do ponto médio por 1,3229 e o valor do ponto máximo é o resultado da multiplicação do valor do ponto médio por 1,3229.

Graus	Mínimo da Faixa	Salário Médio	Máximo da Faixa
1	331,50	438,53	580,12
2	576,24	762,30	1.008,43
3	820,99	1.086,07	1.436,74
4	1.065,74	1.409,85	1.865,05
5	1.310,49	1.733,62	2.293,36
6	1.555,24	2.057,39	2.721,68
7	1.799,99	2.381,17	3.149,99
8	2.044,74	2.704,94	3.578,30
9	2.289,49	3.028,71	4.006,61
10	2.534,24	3.352,49	4.434,92
11	2.778,99	3.676,26	4.863,23
12	3.023,74	4.000,03	5.291,55
13	3.268,49	4.323,81	5.719,86
14	3.513,24	4.647,58	6.148,17
15	3.757,99	4.971,35	6.576,48

4.4.6 Tabela Salarial

A tabela salarial foi dividida em quinze graus e onze níveis, portanto $\sqrt[10]{1,75}$ é 1,0576. Portanto, existe um crescimento horizontal entre os níveis de 5,76%.

TABELA SALARIAL (15 Graus e 11 Níveis - Crescimento Horizontal 5,76%)											
Graus	Níveis										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	331,50	350,59	370,78	392,14	414,73	438,62	463,88	490,60	518,86	548,74	580,35
2	576,24	609,44	644,54	681,67	720,93	762,45	806,37	852,82	901,94	953,89	1008,84
3	820,99	868,28	918,30	971,19	1027,13	1086,29	1148,86	1215,04	1285,03	1359,04	1437,32
4	1.065,74	1127,13	1192,05	1260,72	1333,33	1410,13	1491,36	1577,26	1668,11	1764,19	1865,81
5	1.310,49	1385,98	1465,81	1550,24	1639,53	1733,97	1833,85	1939,48	2051,19	2169,34	2294,30
6	1.555,24	1644,83	1739,57	1839,77	1945,74	2057,81	2176,34	2301,70	2434,28	2574,49	2722,78
7	1.799,99	1903,67	2013,32	2129,29	2251,94	2381,65	2518,83	2663,92	2817,36	2979,64	3151,27
8	2.044,74	2162,52	2287,08	2418,82	2558,14	2705,49	2861,33	3026,14	3200,44	3384,79	3579,75
9	2.289,49	2421,37	2560,84	2708,34	2864,34	3029,33	3203,82	3388,36	3583,53	3789,94	4008,24
10	2.534,24	2680,21	2834,59	2997,87	3170,54	3353,17	3546,31	3750,58	3966,61	4195,09	4436,72
11	2.778,99	2939,06	3108,35	3287,39	3476,75	3677,01	3888,80	4112,80	4349,69	4600,24	4865,21
12	3.023,74	3197,91	3382,11	3576,92	3782,95	4000,85	4231,29	4475,02	4732,78	5005,39	5293,70
13	3.268,49	3456,76	3655,86	3866,44	4089,15	4324,68	4573,79	4837,24	5115,86	5410,54	5722,18
14	3.513,24	3715,60	3929,62	4155,97	4395,35	4648,52	4916,28	5199,46	5498,95	5815,68	6150,67
15	3.757,99	3974,45	4203,38	4445,49	4701,55	4972,36	5258,77	5561,68	5882,03	6220,83	6579,15

4.5 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A política de remuneração visa principalmente oferecer a seus funcionários perspectivas de uma remuneração melhor, por meio da aplicação de parâmetros que estabeleçam um equilíbrio interno entre as diferentes funções na empresa, o mercado de trabalho e a viabilidade econômica-financeira da empresa.

Para tornar o processo mais justo e representativo, as alterações do Plano de Cargos, Salários e Carreira, serão discutidas em um Comitê composto por: Diretor Técnico, Diretor Administrativo, Gerente Administrativo/Financeiro, Gerente de Recursos Humanos e um Engenheiro Civil, sendo este último o mais antigo da empresa.

4.5.1 Admissão

O processo de admissão de funcionários será por meio de processo seletivo, conforme procedimentos estabelecidos. Os funcionários admitidos perceberão o menor valor da classe salarial do cargo, exceto quando o candidato apresentar qualificações excepcionais e que a empresa necessite para uma posição chave, mediante aprovação pela Diretoria.

Nenhuma pessoa poderá ser contratada para o cargo não constante no Plano.

4.5.2 Alteração, Extinção e Criação de Cargo

A partir de solicitação justificada do setor de lotação do cargo, o Comitê analisará e comunicará a decisão.

4.5.3 Aumentos Salariais

As alterações no salário vigente do funcionário, serão em consequência das situações a seguir:

a) Aumento Geral:

- Concedido por determinação legal e/ou convenção com o Sindicato, aplicado sobre os salários base de todos os funcionários, ou seja, alterando a Tabela Salarial.

b) Promoção:

- Concedido devido a mudança de um cargo para outro de classe salarial superior;
- O processo de promoção estará em aberto a partir da existência de vaga. Serão elegíveis à promoção os funcionários que possuírem o requisito de instrução, experiência, conhecimento, habilidades e atitudes exigidas para a vaga e que tenham apresentado desempenho considerado muito bom ou excelente no cargo atualmente ocupado;
- Os funcionários promovidos perceberão o menor valor do nível do cargo, desde que seja superior ao seu salário anterior a promoção ou exceto quando o candidato apresentar qualificações excepcionais e que a empresa necessite para uma posição chave, mediante aprovação pela Diretoria;
- Todas as alterações salariais e/ou funcionais serão decididas pelo Comitê, apoiados por análise do setor de Recursos Humanos;

c) Por Imposição de Mercado:

- Concedido o aumento salarial, a fim de manter as condições de competitividade junto às empresas concorrentes.

d) Mérito:

- A empresa poderá conceder aumentos de mérito individuais, em caso de desempenho excepcional avaliado formalmente, desde que o resultado operacional da empresa permita;
- Os funcionários poderão perceber aumentos salariais por mérito, acessando de um nível salarial imediatamente superior ao atual, sendo no mesmo grau, de acordo com o que segue:
 - O funcionário será elegível a um aumento salarial por mérito após um período mínimo de 12 meses de exercício do cargo, podendo em casos excepcionais o aumento ser antecipado para o período de 6 meses;
 - Em qualquer situação o aumento salarial por mérito será restrito aos valores estabelecidos para o cargo ocupado, e os aumentos caso ocorram serão preferencialmente no mês do dissídio ou convenção.

4.5.4 Tabela Salarial

A partir dos resultados da Pesquisa Salarial e da Política Salarial proposta foi elaborada uma Tabela Salarial para os cargos. A referida Tabela é composta por quinze graus e onze níveis, sendo que cada cargo enquadrará em uma faixa salarial, onde está estabelecido o nível inicial e o final, ou seja, os cargos são enquadrados nos graus conforme os seus respectivos pontos e tabela salarial descrita abaixo. O funcionário que estiver percebendo salário correspondente ao nível máximo definido para a faixa salarial do cargo ou mesmo superior a este, somente receberá aumentos salariais decorrentes de reajustes coletivos obrigatórios.

TABELA SALARIAL (15 Graus e 11 Níveis - Crescimento Horizontal 5,76%)													
Cargos	Pontos	Graus	Níveis										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Gerente Financeiro	693	9						X	X	X	X	X	X
Assistente Financeiro	406	3			X	X	X	X	X	X	X	X	
Analista Administrativo	529	6			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auxiliar Administrativo (Financeiro)	328	2							X	X	X	X	X
Auxiliar Administrativo (Diretoria)	328	2							X	X	X	X	X
Gerente Recursos Humanos	693	9					X	X	X	X	X	X	
Assistente Recursos Humanos	406	3			X	X	X	X	X	X	X	X	
Auxiliar de Recursos Humanos	328	2							X	X	X	X	X
Comprador Sênior	733	10					X	X	X	X	X	X	X
Comprador Pleno	675	9	X	X	X	X	X	X					
Comprador Junior	454	4			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assistente de Compras	382	3			X	X	X	X	X	X			
Gerente Comercial	693	9						X	X	X	X	X	X

Advogado	690	9					X	X	X				
Engenheiro Civil Sênior	936	15					X	X	X	X	X	X	X
Engenheiro Civil Pleno	851	13				X	X	X	X	X			
Engenheiro Civil Junior	688	9					X	X	X	X	X	X	
Mestre de Obras	640	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Contra Mestre	419	3					X	X	X	X	X	X	
Técnico de Segurança	502	5	X	X	X	X	X	X	X				
Almoxarife	435	4	X	X	X	X	X	X	X				
Pedreiro	417	3			X	X	X						
Carpinteiro	417	3			X	X	X						
Servente	285	Piso Salarial conf. Convenção Coletiva o Trabalho											

4.5.5 Benefícios

A empresa proporcionará benefícios procurando compatibilizar com as necessidades dos seus funcionários, as práticas do mercado e seus recursos financeiros, conforme exposto abaixo:

- Vale Alimentação: será fornecido até o quinto dia útil do mês subsequente ao trabalhado;
- Vale Transporte: será fornecido para deslocamento do funcionário de casa/residência e trabalho/residência, mediante solicitação por escrito ao setor de Recursos Humanos e desconto mensal de 6% de seu salário bruto;
- Assistência Médica e Odontológica: será fornecida através do convênio com o Seconci-Curitiba, respeitando as normas impostas pela entidade;
- Seguro de Vida: será mantida uma apólice de seguro de vida em grupo para todos os funcionários, conforme valores e regras definidas em convenção coletiva, inclusive será efetuado o desconto da parte que cabe ao funcionário.

O benefício poderá ser encerrada a concessão quando o funcionário não optar pelo mesmo, devendo assim expressar por escrito, e/ou no momento do

encerramento do contrato de trabalho, tanto por iniciativa da empresa como do funcionário.

4.6 IMPLANTAÇÃO

Para iniciar a implantação do Plano de Cargos, Salários e Carreira é de suma importância o esclarecimento a todos os funcionários, a forma de elaboração e implantação do referido plano. Portanto, a empresa deve deixar claro os objetivos a serem atingidos com a nova forma de remuneração.

Neste estudo de caso, concluímos que para enquadrar os salários atuais para a faixa mais próxima do plano de cargos e salários, haverá acréscimo de valor bruto a título de salários de R\$ 1.040,85 por mês na folha de pagamento, ou seja, o aumento total de salários é de 2,16% em relação ao total dos salários pagos antes da implantação do plano. Ressalto, que a empresa não deve considerar o aumento das despesas como custos, pois para que a empresa seja competitiva no mercado é necessário investir em seus funcionários.

Cargos	Salário Atual	Salário Plano	Diferença	Quant.	Investimento
Gerente Financeiro	R\$ 3.010,00	R\$ 3.029,33	R\$ 19,33	1	R\$ 19,33
Assistente Financeiro	R\$ 1.000,00	R\$ 1.027,13	R\$ 27,13	1	R\$ 27,13
Analista Administrativo	R\$ 2.530,00	R\$ 2.574,49	R\$ 44,49	1	R\$ 44,49
Auxiliar Adm (Financeiro)	R\$ 900,00	R\$ 901,94	R\$ 1,94	1	R\$ 1,94
Auxiliar Adm (Diretoria)	R\$ 950,00	R\$ 953,89	R\$ 3,89	1	R\$ 3,89
Gerente Recursos Humanos	R\$ 2.800,00	R\$ 2.864,34	R\$ 64,34	1	R\$ 64,34
Assist. Recursos Humanos	R\$ 1.120,00	R\$ 1.148,86	R\$ 28,86	1	R\$ 28,86
Aux. Recursos Humanos	R\$ 850,00	R\$ 852,92	R\$ 2,92	1	R\$ 2,92
Comprador Sênior	R\$ 3.120,00	R\$ 3.170,54	R\$ 50,54	1	R\$ 50,54

Comprador Pleno	R\$ 2.200,00	R\$ 2.289,49	R\$ 89,49	1	R\$ 89,49
Comprador Junior	R\$ 1.180,00	R\$ 1.192,05	R\$ 12,05	3	R\$ 36,15
Assistente de Compras	R\$ 900,00	R\$ 918,30	R\$ 18,30	1	R\$ 18,30
Gerente Comercial	R\$ 3.200,00	R\$ 3.203,82	R\$ 3,82	1	R\$ 3,82
Advogado	R\$ 3.000,00	R\$ 3.029,33	R\$ 29,33	1	R\$ 29,33
Engenheiro Civil Sênior	R\$ 6.200,00	R\$ 6.220,83	R\$ 20,83	1	R\$ 20,83
Engenheiro Civil Pleno	R\$ 4.060,00	R\$ 4.089,15	R\$ 29,15	3	R\$ 87,45
Engenheiro Civil Junior	R\$ 2.800,00	R\$ 2.864,34	R\$ 64,34	2	R\$ 128,68
Mestre de Obras	R\$ 2.020,00	R\$ 2.044,74	R\$ 24,74	6	R\$ 148,44
Contra Mestre	R\$ 1.200,00	R\$ 1.215,04	R\$ 15,04	6	R\$ 90,24
Técnico de Segurança	R\$ 1.500,00	R\$ 1.550,24	R\$ 50,24	1	R\$ 50,24
Almoxarife	R\$ 1.050,00	R\$ 1.065,74	R\$ 15,74	6	R\$ 94,44
Pedreiro	R\$ 918,30	R\$ 918,30	R\$ -	75	R\$ -
Carpinteiro	R\$ 918,30	R\$ 918,30	R\$ -	30	R\$ -
Servente	R\$ 653,40	R\$ 653,40	R\$ -	155	R\$ -
TOTAL	R\$ 48.080,00			301	R\$ 1.040,85

5 CONCLUSÃO

As pessoas agrupam-se para formar a organização e através dela alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. Quando se consegue atingir os objetivos compartilhados, tendem a crescer rapidamente, por isso a empresa precisa ter um equilíbrio organizacional que depende do intercambio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à organização. Então, este trabalho buscou possibilitar a reflexão sobre os cargos, carreiras e salários dos funcionários de uma construtora, onde se verificou a necessidade de implantação de um Plano de Cargos, Carreira e Salários e a constante busca pelo melhoramento contínuo do mesmo, para que se possa atingir o seu objetivo principal, que é contribuir para o equilíbrio de interesses entre a organização e de seus funcionários.

Sendo assim, elaboraram-se inicialmente as descrições dos cargos, estabelecendo os seus possíveis estágios, a avaliação dos cargos, a pesquisa de mercado, a estrutura salarial, a política de remuneração e por último uma pequena análise de implantação do plano. Então, foi finalizada a Proposta de um Plano de Cargos, Carreira e Salários.

Portanto, no desenvolvimento deste trabalho permitiu ao aluno colocar em prática os conceitos e técnicas aprendidas no curso, contribuindo no desenvolvimento pessoal e profissional do mesmo. Também se notou que um dos maiores patrimônios de uma organização são as pessoas, que dentro de um ambiente propício e motivado podem fazer com que a organização se desenvolva de forma constante e ordenada.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira de, **Recursos Humanos: Desafios e Estratégias**, São Paulo: Pioneira, 1989.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do, **Administração de Recursos Humanos**, Volume I, São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos**, São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 5. ed. 1999.

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 2000.

PRADO JUNIOR, Antonio Carlos, **Planejamento, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos**, São Paulo: LTr, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues, **Administração de Cargos e Salários**, São Paulo: LTr, 9. ed., 2002.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary, **Administração**, 5ª Ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.